

# 当责不让——激活组织的责任感

主讲：潘鹏

## 课程背景：

什么是当责？当责和负责有什么区别？当责能为企业带来什么？我们如何激发组织全员的责任意识？一系列的问题桎梏了企业前进的脚步，让组织在推诿纷争、趋利避害的“职场游戏”中变得举步维艰、裹足不前；让企业行到山穷处，却未见云起时。

当责是企业发展的基石，是企业灵魂的卫士。其实许多企业的裹足未前和企业巨人轰然崩塌与管理者不懂、不愿、不能当责有关。而管理者当责的缺失，又与企业经营者未能洞悉当责根本有关。一个缺乏当责的人是不可靠的人，一个缺乏当责的组织是注定失败的组织！一个人能够当责，才能有激情、有忠诚、有奉献，才有成就一切事业的可能！浮躁的社会，浮躁的职场，管理者对工作的迷茫与痛苦——到底出了什么问题？如何解决这个顽疾？本课程将给您一一解答。

## 课程时间：

9小时

## 适合对象：

带队伍的管理者

## 课程形式：

1. 案例研讨，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习；
2. 头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享；
3. 情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动；
4. 心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获。

## 课程承诺：

- 1、实战性：老师在管理实践和教练培训上各有十年经验，绝不空讲道理。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有效的案例分享，给学员借鉴启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合素质。

课程大纲：

**第一讲 当责不让 —— 构建团队发展的新高度 (第 1 天)**

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>导入：激流中谁是“关键人”？</b></p> <p><b>一、厘清“当责不让”的真义</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、当责，站在管理的最前沿</li> <li>2、何谓“当责不让”</li> <li>3、责任者面对问题时最大的障碍</li> </ol> <p><b>二、“负责”与“当责”的五大区别</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、执行责任 VS 成果责任</li> <li>2、承诺是独自的 VS 承诺是公众的</li> <li>3、是一种态度 VS 是一种精神</li> <li>4、正确地做事 VS 做正确的事</li> <li>5、所有人都具备 VS 最终者所具备</li> </ol> <p><b>三、重新审视责任的内涵</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、当责就是“4+1”</li> <li>2、当责流程与受害者循环</li> <li>3、管理者必须和员工澄清的道理 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 任劳任怨 ≠ 当责</li> <li>◇ 态度良好 ≠ 当责</li> <li>◇ 履行职责 ≠ 当责</li> <li>◇ 完成任务 ≠ 当责</li> <li>◇ 勇于负责 ≠ 当责</li> </ul> </li> <li>4、交出结果才是当责的证明</li> </ol> <p><b>四、放弃“指责”才能“当责”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、团队最要不得“指责”</li> <li>2、“指责”的三大危害： <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 是你造成了问题</li> <li>◇ 我这样对你是应该的</li> <li>◇ 你要为后果负责</li> </ul> </li> <li>3、化“指责”为“当责”的方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 我们一起来做“1:99”</li> <li>◇ 关注的不是问题本身，而是解决</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>【案例分享】：</b></p> <p>谁是聪明的“傻子”</p> <p><b>【视频分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.《赢在中国》： 袁岳的现场问题</li> <li>2.《康熙王朝》： 周培公是如何拿下平凉城的？</li> </ol> <p><b>【案例分析】：</b></p> <p>诸葛亮为什么斩马谡？</p> <p><b>【角色扮演】：</b></p> <p>1:99 技术演练</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.RACI 锐西法则</li> <li>2.马太效应</li> <li>3.“责商”4+1 理论</li> <li>4. 1:99 技术运用</li> <li>5. 影响力法则</li> </ol>

**第二讲 人人当责 —— 深化责任的内涵 (第 1 天)**

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、管理者是当责理念的布道者</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、责任 = 角色</li> <li>2、“本位主义”的障碍</li> <li>3、“全局思考”与“责任定位”</li> <li>4、当责重在考察能力与动机</li> <li>5、人人手里都有一块“问题拼图”</li> <li>6、认清组织中的“责任网”</li> <li>7、当责决定了你在组织中的价值</li> </ol> <p><b>二、组织中各层面的当责本质</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、高层当责——决策：做正确的事</li> <li>2、中层当责——运营：正确地做事</li> <li>3、基层当责——操作：把事做正确</li> </ol> <p><b>三、责任在我，问题止我</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、缺乏责任，就不会发现问题</li> <li>2、你是组织的左右手还是左右脑？</li> <li>3、常会见到懈怠责任的五个借口</li> <li>4、是迎难而上还是知难而退？</li> <li>5、盖洛普发展路径图 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Q12 测试</li> <li>◇ 加入公司，离开经理</li> <li>◇ 敬业员工成长路径图</li> </ul> </li> </ol> <p><b>四、当责的两个层面</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、一流的管理塑造员工一流的责任心 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 让组织中所有成员达成责任共识</li> <li>◇ 行动，还是行动</li> </ul> </li> <li>2、有责任感才有最终结果 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 也谈和尚撞钟</li> <li>◇ 格局决定你看到的问题</li> </ul> </li> <li>3、青藏铁路的启示</li> <li>4、岗位操守凸显责任精神</li> <li>5、团队中不当责的问题所在</li> </ol>	<p><b>【视频分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.《喜剧之王》：“跑龙套”与角色认知</li> <li>2.《亮剑》：苍云岭之战的对比</li> </ol> <p><b>【情境模拟】：</b></p> <p>组织理念如何上下贯通</p> <p><b>【角色扮演】：</b></p> <p>你是责任心还是责任感？</p> <p><b>【案例分享】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.青藏铁路的护路员</li> <li>2.中建八局的刘全海</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台阶式思考法</li> <li>2.“团队工具箱”法</li> <li>3.“接力棒”法</li> <li>4. 责商思维“放大器”</li> </ol>

### 第三讲 团队当责 —— 汇聚责任的力量

(第 1 天)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、群体性失责现象</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、两个引发理论纷争的真实案例</li> </ol>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 纽约克尤公园格洛维斯凶杀案</li> <li>◇ 阿登屋疗养院试验</li> <li>2、“三个和尚”与“旁观者效应”</li> <li>3、透视“责任分散”现象</li> </ul> <p><b>二、团队责任意识下降的三大主因</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、情境的复杂性</li> <li>2、从众心理</li> <li>3、责任的不明确</li> </ol> <p><b>三、对症破解“责任分散”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、锁定“一对一”责任</li> <li>2、管理者率先垂范</li> <li>3、打造“利益共同体”</li> </ol> <p><b>四、破解团队失责的“怪圈”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、角色意识决定了员工的行为</li> <li>2、善于发现团队中“潜在的责任者”</li> <li>3、交响乐团的启示</li> <li>4、团队当责的标志</li> </ol> <p><b>五、管理者要管好责任这只“猴子”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、责任是只乱跳的猴子</li> <li>2、猴子有什么特点？</li> <li>3、管理者谨防抛猴四式</li> <li>4、猴子管理法的“三大要素” <ul style="list-style-type: none"> <li>—— 锁定职责</li> <li>—— 学会授权</li> <li>—— 追踪考核</li> </ul> </li> </ol> <p><b>六、管理者面对工作的“当责观”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 负责人 = 负责任</li> <li>◇ 抓工作的四大结合点</li> <li>◇ 评估当责者的成熟度</li> </ul>	<p><b>【情境模拟】：</b></p> <p>老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？</p> <p><b>【案例分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.纽约克尤公园格洛维斯凶杀案</li> <li>2.阿登屋疗养院试验</li> <li>3.小悦悦事件</li> </ol> <p><b>【讨论互动】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.“三个和尚”的现象</li> <li>2.责任应该属于谁？</li> </ol> <p><b>【角色扮演】：</b></p> <p>如何破解团队中责任分散？</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.“责任分散”理论</li> <li>2.猴子管理法</li> <li>3.“门槛”效应</li> <li>4.“行为的一致性”理论应用</li> <li>5.“超市”奖励法</li> </ol>
--	--	--

## 第四讲 组织当责 —— 打造责任的体系

(第 2 天)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p><b>一、理解体系的重要价值和作用</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、事件的层次 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 体系—心智—行为—事件</li> </ul> </li> <li>2、人在体系中的互动关系</li> <li>3、体系的分解剖析 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 无为而治是体系建设的结果</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>【案例分析】：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.七人分粥的体系问题</li> <li>2.英国“囚犯船”的问题与</li> </ol>	

<p>◇体系让平凡的人做出不平凡的业绩</p> <p>4、体系 = 要素 + 联系 + 结构</p> <p>◇ 要素 —— 与体系互为依存</p> <p>◇ 联系 —— 产生 1+1&gt;2</p> <p>◇ 结构 —— 决定功能和结果</p> <p>5、抓住责任体系中的“支点”</p> <p><b>二、打造基业常青的当责体系</b></p> <p><b>(一) 打造当责体系之一—— 榜样</b></p> <p>1、好和坏都是学来的</p> <p>2、榜样的“贴标签效应”</p> <p>3、榜样设置的法制</p> <p><b>(二) 打造当责体系之二—— 制度</b></p> <p>1、导致责任力降低的三大机制现象</p> <p>2、解决制度影响责任力的三大问题</p> <p>3、制度是帮助而不是限制工作</p> <p><b>(三) 打造当责体系之三—— 监督</b></p> <p>1、解决缺少监督而影响责任的问题</p> <p>2、为什么相信下属又要检查下属？</p> <p>3、监督检查平台的 3+3</p> <p><b>(四) 打造当责体系之四—— 奖惩</b></p> <p>1、制度+监督+奖励=责任有力</p> <p>2、如何科学进行奖惩</p> <p>3、让员工在“奖励超市”自由选择</p> <p><b>(五) 打造当责体系之五—— 文化</b></p> <p>1、责任力从改变信念和行为开始</p> <p>2、四招落地责任文化</p> <p>◇ 显化于物 — 氛围营造目视明</p> <p>◇ 内化于心 — 理念传播有实招</p> <p>◇ 外化于行 — 言行一致落实好</p> <p>◇ 固化于习 — 习惯养成最重要</p> <p>3、影响责任文化的三大因素</p> <p>◇ 面子文化——</p> <p>◇ 熟人文化——</p> <p>◇ 中庸文化——</p> <p><b>三、管理者的终极责任理念</b></p> <p>1、激发当责的“蝴蝶效应”</p>	<p>解决</p> <p>3.“米格 25”效应</p> <p>4.“毛刺事件”刺出的体系思考</p> <p>5.石墨和金刚石都是碳分子的同素异构体，说明了什么？</p> <p>6.雁阵的启示</p> <p><b>【视频分析】：</b></p> <p>1.《赢在中国》： 面对违逆队长的现象，你如何解决？</p> <p>2.《皇家卫队》： 如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？</p> <p><b>【案例分析】：</b></p> <p>海尔、蒙牛等优秀企业的文化落地方略</p> <p><b>【情景互动】：</b></p> <p>当责的管理者到底要怎</p>	<p>1.彼得圣吉“五项修炼”之系统思考法</p> <p>2.体系建设理论</p> <p>3.“手段—目的”论</p> <p>4.文化落地“四化”技法</p>
--	--	---

2、登上“责任阶梯” 3、让“当责”激活一池春水	么做？	
-----------------------------	-----	--